

# 卸売商の販売店管理

宮 原 義 友

## 目 次

### はじめに

#### 1. 販売店管理の考え方

##### (1) 販売店の意義

##### (2) 販売店管理の意義と重要性

#### 2. 販売店管理の進め方

##### (1) 販売店分析のためのフローチャート

##### (2) 販売店の経営資源分析

##### (3) 販売店の問題抽出と優先順位の決定

##### (4) 問題解決案の作成と最適解決案の選択

##### (5) 実施プログラムの作成

##### (6) 実施と効果測定及び評価

#### 3. ま と め

### はじめに

“経済の暗黒大陸”といわれている流通経済の中で、特に卸売業は、“卸売商排除論”とか、“問屋無用論”として大きくクローズアップされてきた。しかしながら、日本の現実社会において、卸売商は存在しているし、流通経済の中で重要な役割を遂行している。さらに、昭和49年には年間2,000億円にのぼる売上高を達成している卸売商も出現している。

卸売商を取巻く経営環境は大きく、かつ急激に変化しつつある。生産者側における変化としては、技術革新による生産規模の拡大、それに伴い、メーカーの販売面への努力の集中、マスコミュニケーションを利用したブ

ランド浸透策などがある。

一方、消費者側における変化としては、所得の増大に伴う価値観の変化、ブランド買いやセルフ・セレクトション等の購買行動の変化、公害、環境汚染などを背景としたコンシューマリズムの抬頭などが顕著である。

さらに、流通経済の中においても、大型小売商の出現と全国ネット・ワークの形成、販売技術の改善、又商社の国内販売網の強化策などが現われている。

以上のような環境変化の中で、卸売商が流通経済におけるその存在意義を主張し、成長・発展していくためには、環境の変化に創造的に適応していくとともに、より積極的には環境の変化を予測し、それにダイナミックに対応する融通性をもたなければならない。すなわち、従来の伝統的・経験的思考、手法を改め、新しい時代にマッチした合理的な思考、手法を考案し、体得しなければならない。

卸売とは生産と小売とを連結するリンクであるといつてよい。それ故に卸売商の存在は小売商の存在が前提となる。卸売商の成長・発展を論ずる場合、小売商の問題をさけることは不可能である。

本論文では、卸売商成長戦略の一環として販売店管理をとりあげることにする。すなわち、卸売商成長戦略の中において販売店管理を明確に位置づけ、販売店管理をいかに考え、進めるべきかを解明することにする。

なお、本論文は、卸売商成長戦略の一環であり、次の機会に他の問題は譲ることにする。

## 1. 販売店管理の考え方

### (1) 販売店の意義

“得意先の繁栄なくして、卸売商の繁栄なし”といわれているように、

卸売商の成長・発展は、その得意先である販売店の成長・発展に大きく依存しているといっても過言ではない。事実、成長性のある販売店をもっている卸売商は成長しているし、反対に、貧弱な販売店しかもっていない卸売商の将来は先細りである。それ故に、卸売商の長期経営政策、長期経営戦略の中には、販売店政策や販売店管理戦略が明確に位置づけられなければならない。

ここでいう販売店政策とは、卸売商の得意先である販売店に対する考え方、大局的な対処のしかたなどをいい、販売店管理戦略とは販売店政策にのっとりた販売店に対する販売高計画、販売促進計画、回収計画、セールスマンの巡回計画などを具体的に実施することである。換言するならば販売店政策、販売店管理戦略を遂行することによって、卸売商の成長計画は実現されるといつてよい。

しかしながら、現実の卸売商の経営を調査研究してみると、若干の例外を除いて、販売店政策、販売店管理戦略は極めて曖昧であり、又、場当りの近視眼的であるといわざるをえない。

まず第一に、日本の卸売商について云えることは、商圈についての考え方が不明確である。卸売商、小売商を問わず、全ての販売業者にとって、商圈とは豊かな収穫をもたらしてくれる肥沃な土壌であるといつてよい。しかしながら、現実の卸売商経営においては、このような考え方をもっているものは少なく、又、具体的に自社の商圈分析をし、計画的な商圈管理をしている卸売商は極めて少ないといつてよい。立地産業とも云える卸売商にとって、商圈の意義を理解し、商圈分析を行ない、計画的な商圈管理を実施することは経営の第一歩であり、基礎である。

第二に、卸売商経営において、販売店に対する考え方も十分に明確化されていない。先述した如く、商圈が卸売商にとって肥沃な土壌ならば、販売店は肥沃な土壌に育っている滋味豊かな作物である。それ故に、卸売商

にとって販売店は、経営の基本であり、糧であるとも云える。

販売店の成長なくして、卸売商の成長は考えられないし、販売店の繁栄なくして、卸売商の繁栄はない。すなわち、販売店は卸売商の成長源であり、利益源であることを明確に認識すべきである。

第三に、以上のことからわかるように、販売店は、卸売経営にとって“貴重なかつ無形の資産”であるという認識が欠けていることである。もちろん、資産といっても卸売商の財務諸表にないが、販売店あつての卸売商であれば、販売店が卸売商の貴重なかつ無形の資産であることは明らかである。

以上のことから明らかなように、卸売商は商圏及び販売店について、新たな理解と認識をもち、自社の経営政策の中核として販売店を位置づけるべきである。

## (2) 販売店管理の意義と重要性

卸売商にとって販売店は貴重な資産であることは前述した通りであるが、この貴重な資産の管理・運用いかんが卸売商の成長、発展を大きく左右する。卸売商にとっての販売店管理とはこの資産の管理であり、具体的には販売高計画、回収計画、販売店援助計画、セールスマンの巡回計画などを遂行していくことである。

それ故に、販売店管理は卸売商の長期及び短期経営計画の中核をなすものであり、極めて重要な課題であるといえる。

しかしながら、現実の卸売商における販売店管理の実態は極めてお粗末であり、場当たりのである。ここでは卸売商における販売店管理上の問題点を指摘するとともに、販売店管理の重要性について述べることにする。

まず、現在の卸売商における販売店管理上の問題点として、以下のような点を指摘できる。

### ① 場当りの販売店管理

前にも述べた如く、日本の卸売商において販売店に対する考え方が不明確であることから、販売店管理も極めて場当りのであり、その都度主義になっている。計画的、継続的な販売店管理をしている卸売商は非常に少ない。

### ② 伝統的・経験的販売店管理

卸売商として一定の販売店管理方式をもったり、利用しているものは少なく、いわゆる経営者又はセールスマンの経験と勘、又は過去の実績を中心とした管理が行なわれているにすぎない。

### ③ 量的販売店管理

従来卸売商における販売店管理は、売上高を中心とした量的側面に重点がおかれていた。これも大切なポイントではあるが、質的な面の把握が今後はより一層重要となるであろう。

### ④ 短期的、近視眼的販売店管理

卸売商における従来販売店管理は、今月の売上高又は今期の売上高達成に主眼がおかれ、共存共栄といった長期的な結びつき、連帯意識が欠けている傾向が強い。

### ⑤ 速効的・物的販売店管理

短期的効果を求めるために、卸売商における販売店管理は、販売店の経営の体質改善といったものには向けられず、むしろ速効的かつ物的な形での販売店管理が主流となっている。

### ⑥ 自己中心的販売店管理

販売店の立場、販売店経営に立脚した販売店管理ではなく、卸売商の立場に立った全く自己中心的なものが多い。これでは販売店管理の効果も余り期待できないといってよい。

以上の現実を踏まえた上で、将来の卸売商における販売店管理はいかに

あるべきかをみることにする。

#### ① 計画的販売店管理

販売店は卸売商の利益源であり、成長源である。したがって、卸売商における販売店管理は、計画的になされなければならない。卸売商の経営計画の中核として位置づけられ、計画的意図の下に管理されなければならない。

#### ② 科学的販売店管理

経験的販売店管理は、環境の変化が急激である場合通用しない。適切な情報にもとづく、科学的な販売店管理は、今後より一層強く要請されるであろう。計数的裏付け、客観的な基準にもとづいた販売店管理こそ、卸売商にとっても販売店にとっても肝要である。

#### ③ 質的販売店管理

単なる売上高の追求より、むしろ確実な収益性を中心とした販売店管理の考え方こそ、安定経済成長下における方向である。従来の量的側面のみでなく、販売店の質的側面を併せ考えてこそ、真の販売店管理がなされる。

#### ④ 長期的販売店管理

販売店の繁栄、販売店の成長こそ卸売商の成長、繁栄であるという基本的な理解に立脚し、長期的、大局的立場に立った販売店管理が望まれる。

#### ⑤ 遅効的・ノウハウ的販売店管理

販売店にとって、すぐ効果がでなくても、共存共栄の理念に立脚し販売店経営の諸問題を適確にとらえ、それを解決することによって、販売店の体質改善をはかるといった遅効的であり、ノウハウ的販売店管理こそ今後の課題と云える。

#### ⑥ 顧客中心的販売店管理

顧客志向はマーケティングの理念である。販売店の立場に立脚し、販売店の目で見、耳で聞き、手足で行動するという、販売店管理の考え方こそ、卸売商の販売店管理の最大のポイントであると云える。

## 2. 販売店管理の進め方

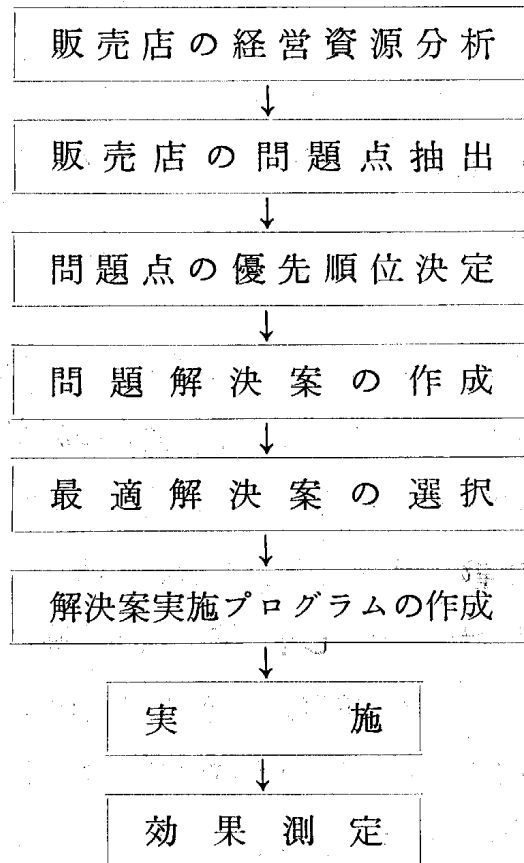
### (1) 販売店分析のためのフローチャート

販売店を卸売商の成長源、利益源とみなし、無形の資産として認識するならば、販売店管理の進め方も大きく変える必要がある。従来の販売店管理の中心的課題は売掛債権の保全であり、そのための信用限度額設定であった。それ故に、販売店分析も主として販売店の財務状態や資産内容、販売状態、従業員数などを量的に把握することにあった。

しかしながら、新しい販売店管理においては、販売店の量的把握もさることながら、むしろ、販売店分析においては、販売店の経営資源を質的に把握し、評価することが重要な課題である。すなわち、販売店の定量的評価に加えて、定性的評価をすることである。

新しい販売店管理のための販売店分析のフローチャートを示めすと、図1のごとくである。この図から明らかなように、卸売商は販売店との共存共栄という理念の下に、販売店の成長、繁栄をはかり、その問題解決を側面的に援助していくという立場をとる。このことは、新しい流通環境の中における卸売商の新しい機能として、新しい役割として評価出来るものである。又、地域市場管理者としての卸売商が果たすべき機能としても評価される点である。

図 1. 販売店分析のためのフローチャート



## (2) 販売店の経営資源分析

従来の短期的、戦術的販売店政策から1歩進んで、卸売商が長期的、戦略的販売店政策に立脚し、将来のパートナーとしての販売店を選定していくためには、従来の販売店管理カードや販売店管理台帳では十分に機能しない。むしろ、これらの資料や分析では、販売店経営の量的側面のみしか評価できず、誤まった判断をする恐れさえある。

長期的、戦略的経営政策の中で中核的パートナーとしての販売店を育成してゆくためには将来志向を中心とした販売店の成長性分析をする必要がある。販売店の成長性分析をするためには、従来の量的側面の調査・分析に加え、質的側面の調査・分析をし、両者を客観的に評価し判断しなければ



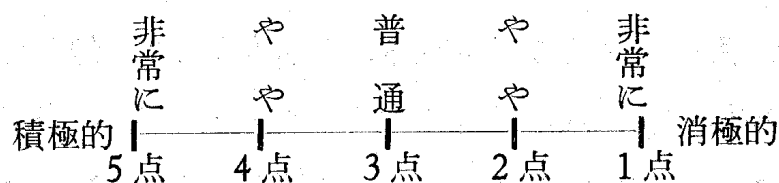
ばならない。販売店の経営資源分析のねらいは、かかる経営の質量の分析・評価にあると云える。

販売店の経営資源としては、人材、モノ、カネ、ノウハウがあげられる。販売店の経営資源分析として以下、人材、モノ、カネ、ノウハウについて述べることにする。

#### @ 人 材

“企業は人なり”とも云われているように、経営資源分析においても人材は最も重要なファクターである。従来の販売店管理においても経営者の氏名、経歴、役員構成、従業員数、(男女別、職種別)などがとりあげられていた。成長性分析においては、これらの量的側面に加えて、経営者層、中間管理者層、第1線作業層の質的側面を分析するものである。なお、質的側面の評価を計量化するために、SD法(semantic differential method)を利用する。すなわち図2のようなスケールを作り、これに該当するポイントをチェックしていき、これを集計する。この点数によって評価する。ただし、チェック項目によっ

図 2 S D 法



てはその重要度に従って重みづけ (weighting) をする。

経営者層についてのチェック項目としていくつか例示すると以下の  
ような項目になる。

経営に対する姿勢

経営手腕

経営管理能力

後継者育成努力

意思決定能力

将来への洞察力

など

つぎに中間管理者層についてのチェック項目を例示すると以下のとおりである。

管理能力

管理意欲

部下の育成力

柔軟性

職場環境への配慮

統卒力

など

最後に、第1線作業層については、以下のようなチェックをする。

勤労意欲

改善意欲

勤務態度

定着性

など

販売店の成長性分析においては、上にかかげた経営階層別（又は個人別）の質的分析が不可欠である。人材を無視して販売店の成長は不可能だからである。

第二にモノの問題である。従来においては、土地、建物、商品といった問題が中心であった。これに加えて、モノとしての分析の中に、商圈を加え、さらに、取扱商品についても、以下のような視点から分析してみる必要がある。

商圈について

商圈規模

5年間の平均伸張率

競合店との競争力

消費構造の変化の度合

商圈内の人口密度

など

取扱商品について

商品構成の魅力

商品の成長性

商品構成の豊富さ

取扱商品の知名度

取扱商品の広告量

取扱商品のメーカー・イメージ

など

第三に、カネのチェックであるが、従来の資本金、財務諸比率に加えて、信用又は評判という項目についてチェックすべきである。

信用について

従業員の信用

顧客の評判

地域の信用

仕入先の信用

など

最後に、ノウハウである。従来の販売店分析においては必ずしもあった訳ではないが、成長性分析においては欠かせないものである。

ノウハウについて

経営ノウハウ

管理ノウハウ

販売ノウハウ

販促ノウハウ

顧客管理ノウハウ

など

以上列举したようなチェック項目についてそれぞれ評価し、項目毎の集計、全体としての集計を行なうことによって、卸売商は自己の販売店の成長性分析ができる。と同時に、各販売店の成長阻害要因も知ることが出来る。

### (3) 販売店の問題抽出と優先順位の決定

卸売商は販売店の経営資源分析を通して、傘下の販売店の成長性を把握出来、その結果パートナーとしての販売店を選別出来る。さらに、パートナーとして選別した各販売店の経営上の問題点を発見したり、パートナー候補としての販売店の成長性を阻害している問題点を発見することができる。例えば、ある販売店は、立地条件、取扱商品などはすぐれているにも拘らず、経営者の経営意欲に問題点があり、そのために伸び悩んでいたりと、ある販売店は経営者、立地条件などはよいが、取扱商品の構成がよくなかったりする。卸売商は各販売店毎に問題点を整理、分析し、これらの諸問題の解決を通して、販売店の成長・繁栄を促進すると同時に、自社の成長・発展に結びつけなければならない。それ故に、卸売商は各販売店毎に人材に関する問題点、モノに関する問題点、カネに関する問題点、ノウハウに関する問題点を分析し、整理することが重要である。つぎに、これらの問題点について、重要性の原則、緊急性の原則に従って、優先順位を決定しなければならない。ここにいう、重要性の原則、緊急性の原則とは

販売店経営にとって、欠かすことのできない条件、焦眉の急を要する事項をさす。かかる重要性の原則、緊急性の原則に従って、販売店の問題に優先順位をつけ、優先順位の高いかつ緊急を要する問題点について解決策を作出していく。

#### (4) 問題解決案の作成と最適解決案の選択

優先順位の高い問題について、解決案を作成するが、解決案は一つとは限らない。というよりはむしろ、問題点分析の過程を通して得られた情報を利用することによって、問題解決についての代替案をいくつか作成すべきである。これは卸売商の創造力、企画力に左右される。従来の卸売商経営においては、経験と勘による問題解決が多く、代替案の作成といったことは殆んどなかった。このことが卸売商経営を伝統的なものにし、革新性のあるものにしなかった一つの大きな要因と云える。卸売商経営の近代化の一つはかかる問題解決手法の改善にあるとも云える。

つぎに、いくつかの解決案の中から、最適の解決案を選択しなければならない。ここでいう最適の解決案とは、販売店に対する効果を第一に考えると同時に、卸売商経営において許容される範囲での犠牲（費用、労働力、時間など）を考えなければならない。それ故に、最適解決案の選択にあたっては、販売店の諸条件（販売店経営者の受け入れ態勢、経営規模など）を充分に考慮し、又、卸売商側の条件（卸売商に占める当該販売店の地位、当該販売店に対する今期の売上見込み額、卸売商自体の当期の販売促進予算額、担当セールスマンの能力や経験など）を考え併せて決定すべきである。

これからわかるように、最適解決案は販売店、卸売商の両方にとって納得のゆくものであり、満足すべきものでなければならない。又、最適解決案は各販売店別にそれぞれ異なったものとなる。

## (5) 実施プログラムの作成

最適解決案はいわば、問題解決の方向づけをしたものであり、これを具体的に実施してゆくことが必要である。解決案を具体的に実施してゆき、効果をあげてゆくためには、解決案の実施プログラムを作成する必要がある。

実施プログラムとは、誰れが、何時までに、何を、どんな方法で行なうかを明確化することである。すなわち、1年間位を単位としたタイム・スケジュールとしてこれを作成することである。

この実施プログラムは販売店の問題解決、換言すれば、卸売商の販売店援助でもある。従来、卸売商の販売店援助は、物的、速効的、短期的なものに重点がおかれ、又、メーカー依存的傾向が強かった。これに対して、ここで作成する販売店援助プログラムは、短期的、速効的なものに加えて長期的視野に立った遅効的なものであり、又、卸売商独自の企画によるものである点に大きな特色があり、卸売商の社会的存立基盤に立脚したものであるとも云える。

解決案の実施プログラムは、図3のような形で作ることができる。この図から明らかなように、解決案は販売店の販売目標の達成と、経営体質の改善、成長性阻害要因の除去を同時に実施してゆこうとするものであり、短期的効果をねらったものと、長期的経営体質改善をねらったものを明確に区別し、位置づけをし目標に向かって、各ツールを一つずつ確実に実行し、その効果をチェックして進めるようにしたものである。

販売店販売促進計画表はいわば、一年間の卸売商と販売店の取引のベースとなるものであり、信頼関係を築きあげる根底をなすものである。それ故に、販売促進計画表は、販売店別に作られ、新しい会計年度の始まる前に（この例では4月以前に）、卸売商の経営者陣（経営者又は営業部長

図 3 販売店援助のタイム・スケジュール（例）

A販売店販売促進年間計画表（昭和50年3月1日作成）

月		4月	5月	6月	7月	…	達成目標
短期的速効性	Aメーカー景品付特売	→					販売目標 (年間三〇〇万円)
	お中元詰合わせ特売			→	→		
	山積みコンクール				→	→	
長期的遅効性	市主催新入社員研修会への参加	3日間 ↔					経営体質改善 (社員のモラル研修)
	Bメーカー主催管理者研修への参加		2日間 ↔				
	自社主催、山積みコンクールの表彰と研修					1日 ↔	

クラス)が担当販売員と同行して、各販売店毎に充分に話し合いを行ない両者の納得と理解の上に立って、協力していく場を確立しなければならない。いわば、この販売促進年間計画表は、卸売商と販売店とのコミュニケーションの手段であり、卸売商の経営政策を理解してもらう手段であるとも云える。かかる政策販売こそ、新しい卸売商の重要な機能の一つである。

#### (6) 実施と効果測定及び評価

販売促進計画はタイム・スケジュールにそって、各担当セールスマンの責任の下に遂行される。各担当セールスマンは販売店と常に充分な連絡を保ちながら、各販売促進策が最大の効果をあげるように推進しなければならない。そのためには、卸売商のセールスマン自身の体質改善が急務となる。

従来の卸売商のセールスマンは、御用聞きセールスマンといわれ、受注

活動を主体としていた。これでは販売店援助 (dealer helps) は不可能であるばかりか、時には誤解や不信感をうみだすことになりかねない。

これからの卸売商のセールスマンに求められるのは、コンサルティング・セールスであり、ディーラー・ヘルパーであるといわれている。すなわち、販売店の経営相談にのれる幅広い知識と技術をもち、販売店の経営問題を解決する能力と指導力が要求される。それ故に卸売商のセールスマン自身の質的向上こそ、卸売商の販売店管理のキー・ポイントとも云える。

卸売商のセールスマンは、販売店の経営者、従業員とたえず連絡をとりあい、相互に協議をしながら、タイム・スケジュールに従って販売促進計画を遂行する。この場合、留意しなければならないのは、それぞれの販売促進策の効果測定である。

効果測定にあたっては、まず実績を測定し、計画値と対比して、差異分析をし、それにもとずいて卸売商、販売店それぞれが評価をし、これをもって討議をすべきである。その結果、必要な計画の修正を行ない、以後の進捗をはかることが大切である。

かくして、年間計画は消化され、次年度の計画へと移行する。

### 3. ま と め

卸売商の成長戦略は大別すると二つになる。一つは、マーチャンダイジング戦略であり、もう一つは地域戦略＝得意先戦略である。ここでは後者の地域戦略をとりあげ、商圈分析、販売店管理こそ卸売商の成長戦略の基礎をなす一つであるとした。かかる観点に立って、卸売商の販売店管理は単に現在の優良販売店と取引するばかりではなく、成長販売店を意図的、計画的に指導育成することが卸売商のより重要な経営課題である。成長販売店の選定においては、従来の販売店管理カードや台帳では必ずしも充分でなく、販売店経営資源の分析を通してつかむことが大切である。かかる



分析を通して、販売店成長の阻害要因を把握しその解決を援助することによって、この間に深い信頼関係＝共存共栄の絆を築きあげていくことが両者の成長にとってかかすことの出来ない課題である。

さらに、これらの問題解決にあたっては、単なる念仏ではなく、実効性をあげるために、年間スケジュールを作成し、卸売商と販売店両者の理解と納得の下に、これを実行していくことである。これらの協働作業を通して両者の間に、大きな信頼関係とより強力な協力関係を作り出し、卸売商経営の新しい方向づけとなる。

これらの信頼関係を通して、さらに発展すれば、卸売商を中心としたボランティア・チェーンへと展開するかも知れない。このような方向こそ、新しい流通経済の中にたくましく生きる卸売商の姿であると云える。